



UNIVERSIDADE GAMA FILHO

Ângelo Giovane Araújo Bezerra

**O processo de seleção de pessoas para cargos de gestão e assessoramento,
sob a ótica do conceito de competência, nas instituições públicas**

Brasília/DF
Setembro de 2009

Ângelo Giovane Araújo Bezerra

**O processo de seleção de pessoas para cargos de gestão e assessoramento,
sob a ótica do conceito de competência, nas instituições públicas**

Ângelo Giovane Araújo Bezerra

**O processo de seleção de pessoas para cargos de gestão e assessoramento,
sob a ótica do conceito de competência, nas instituições públicas**

Monografia apresentada à Universidade Gama Filho
como requisito parcial para obtenção do título de
especialista em **Administração Judiciária e
Ministério Público.**

Orientador: **Prof. Paulo Fontes**

Brasília/DF
Setembro de 2009

Dedico este trabalho primeiramente a Deus que nos permite através do livre arbítrio a condução de nossa trajetória aqui na terra e em especial, a minha família, motivo, combustível e finalidade, a que em minha vida dá sentido e reconhecimento das coisas que faço.

Agradeço a Secretaria de Gestão de Pessoas do Superior Tribunal de Justiça que possibilitou minha participação neste curso. Aos meus colegas servidores, parceiros e orientadores nas mais diversas fases do desenvolvimento deste trabalho e a toda equipe do POSEAD em especial ao meu orientador o Prof. Paulo Fontes.

EPÍGRAFE

A gestão pública brasileira nos últimos anos parece que andou para trás; muito dos avanços conseguidos após anos de trabalho e de mudanças estão sendo deixados de lado, cada vez mais o poder político interfere nas organizações dismantelando o seu estoque de competências e nível de atuação. É neste contexto que discuti-se uma nova forma de selecionar pessoas para cargos de confiança e assessoramento, de forma transparente, objetiva e justa.

Sendo o passo mais importante para o início de outros procedimentos e ações, o processo de seleção interno com a utilização da gestão por competências, coloca a pessoa certa no lugar certo, possibilitando que a gestão pública seja executada de forma profissional e não a personificação de vontades particulares.

Um sistema de gestão de pessoas integrado e estratégico, que se utilize da gestão por competência como balizador de sua atuação dentro da instituição, favorece maior sinergia entre suas partes. Desse modo, os vários processos de gestão do sistema reforçam-se mutuamente e garantem ao sistema maior efetividade, coerência e consistência. Ao mesmo tempo, se o sistema de gestão de pessoas está articulado com as estratégias organizacionais e com as expectativas das pessoas, ele ganha legitimidade e credibilidade por agregar valor tanto a organização como um todo, quanto para as pessoas que com ela mantêm relação de trabalho.

RESUMO

Este trabalho discute os aspectos relacionados ao universo das práticas de seleção de pessoas utilizadas nas organizações públicas brasileiras; os processos de mudanças necessários para atingir maior efetividade da gestão pública, utilizando-se da metodologias da gestão por competências e suas consequências.

No aspecto da gestão de pessoas, defende-se que o conhecimento está nas mãos das pessoas, as quais em suas trajetórias profissionais precisam ser valorizadas e incentivadas a buscarem sempre novos desafios, aprendendo a aprender.

Nas questões organizacionais, faz-se necessário a conscientização de que quanto mais conhecimento maior o “lucro”, e agora de forma mais clara, visto que estamos saindo de uma economia baseada em coisas tangíveis para coisas intangíveis, contexto que requer o resgate do ser humano no centro do processo — a chave do sucesso.

SUBTRACT

ABREVIATURAS E SIGLAS

- STJ – Superior Tribunal de Justiça;
- Seção de Desempenho e Orientação para a Carreira – SEDEC;
- Banco Interno de Talentos – BIT;
- Procuradoria Geral da Fazenda Nacional – PGFN;
- Coordenadoria de Recursos Humanos – CRH;
- Escola de Administração Fazendária – ESAF;
- Gestão de Desempenho Profissional – GDP;
- Plano de Desenvolvimento de Competência – PDC;
- *Balanced Scorecard* – BSC;
- Talentos e Oportunidades – TAO;
- Faculdade de Economia e Administração – FEA
- Universidade de São Paulo - USP

SUMÁRIO

Introdução	12
Capítulo 1	1X
Capítulo 2	1X
Capítulo 3	2X
Capítulo 4	3X
Conclusão	3X
Bibliografia.....	4X
Anexos	4X

INTRODUÇÃO

O conhecimento cada vez mais se confirma como o passaporte das organizações para o futuro, ferramenta de gestão indispensável em todas as trajetórias e por tempo indeterminado. A questão da seleção de pessoas, cuja discussão deu-se de muitos anos de observação, convívio e frustrações vividas no trabalho, levou-nos ao estudo das mais diversas abordagens. No conjunto das políticas de gestão de pessoas, focamos nas relativas aos processos seletivos, que no Brasil, desenvolveu-se muito na questão dos concursos para ingresso nas carreiras públicas, mais ainda apresentam-se muito incipientes nos processos seletivos internos das organizações.

A função “escolher” pessoas e “reconhecer” que elas funcionam de maneira diferente, acompanha a história da humanidade há milhares de anos. E os processos de escolha de seres humanos nos remetem a diferentes critérios e instrumentos que vêm desde o Antigo Testamento, passando pelo Novo Testamento, percorrendo as idades Média, Moderna e chegando até os dias de hoje (Duarte, 2001).

Na Grécia antiga, Sócrates (470-399 a.C.) criou e aprimorou técnicas para aferir o grau de conhecimento de seus alunos pelo método da maiêutica – arte de “partejar” os espíritos, numa alusão à profissão de sua mãe, que era parteira. Por esse procedimento, o filósofo auxiliava o interlocutor a encontrar a resposta em um trabalho de reflexão (Carvalho, 2000).

Bem antes dessa época, três mil anos atrás, funcionários imperiais chineses aplicavam exames difíceis para identificar quem estava apto a ingressar na burocracia e dirigi-la. Na Idade Média, líderes da igreja procuravam estudantes que fossem ao mesmo tempo estudiosos, sagazes e devotos (Gardner, 2000).

A década de 20 do século XX marca o período histórico do surgimento da Psicologia Industrial ou Psicologia do Trabalho. Nessa época nascem os instrumentos de mensuração e de avaliação do indivíduo, dando origem à psicometria, ou psicotécnica, ou psicotecnologia (Nogueira, 1986).

Na década de 80, pressionada pelas evoluções da sociedade e das organizações, a área de Recursos Humanos viu-se obrigada a questionar os instrumentos até então utilizados na seleção de pessoas. Nasce a abordagem “situacional” que traz como pressuposto a concepção de homem vinculado ao seu contexto sociopolítico, cultural e profissional (Nogueira, 1986).

Apesar de toda esta evolução de conhecimento, Infelizmente ainda hoje, com muita frequência, a escolha das pessoas que irão exercer as funções públicas de gestão e assessoramento¹ faz-se de acordo com a confiança pessoal que mereçam os “candidatos”, e muito menos relacionada com as capacidades próprias. Falta a impessoalidade que caracteriza a vida no Estado burocrático e principalmente em suas instituições.

O Estado não pode ser uma ampliação do círculo familiar e, ainda menos, uma integração de certos agrupamentos, de certas vontades particularistas, de que a família é o melhor exemplo. Não existe, entre o círculo familiar e o Estado, uma gradação, mas antes uma descontinuidade e até uma oposição.

Esta evolução das instituições públicas de passagem da predominância de uma esfera eminentemente privatizada, particularista, familiar, para a formação do Estado foi um processo pelo qual a maioria dos países desenvolvidos modernos vivenciou inclusive características que revelaram a transição de uma ordem feudal para uma ordem capitalista na Europa. Entretanto, esse mecanismo de construção de um espaço público autônomo, em contrapartida, não foi vivenciado pelo povo brasileiro em sua plenitude, o qual ficou ainda intimamente ligado aos laços tradicionais, de predominância das relações familiares, de amizade e partidaristas, transpondo estes valores inadvertidamente para a esfera pública.

O ponto crucial era a peculiaridade desse perfil de homem público nacional que, nascido e criado sob um invólucro cultural marcado pela forte presença dos valores de um núcleo familiar de caráter patriarcal, trazia para suas atividades na seara pública características próprias do meio em que se fez indivíduo.

¹ Funções destinadas a quadros de alta gerência, em conformidade com a política estabelecida por cada instituição, cujos ocupantes deverão estar aptos a utilizar conhecimentos sobre a realidade nacional, marcos teóricos e instrumentos necessários ao exercício do cargo na gestão governamental, na formulação, na implementação e na avaliação de políticas públicas, com vistas ao aperfeiçoamento da Administração Pública para construção de uma sociedade mais justa e democrática.

Deste modo, este sólito homem carregava para o mister público os mesmo traços paternalistas delimitadores de sua visão de mundo, de modo conducente a confundir na prática aqueles assuntos aptos ao âmbito pessoal das atividades inerentes a *res publica* (Buarque de Holanda, 1936).

No Brasil, pode dizer-se que só excepcionalmente tivemos um sistema administrativo e um corpo de funcionários puramente dedicados a interesses objetivos e fundados nesses interesses. Ao contrário, é possível acompanhar, ao longo de nossa história, o predomínio constante das vontades particulares que encontram seu ambiente próprio em círculos fechados e pouco acessíveis a uma ordenação impessoal. Dentre esses círculos, foi sem dúvida o da família aquele que se exprimiu com mais força e desenvoltura em nossa sociedade. E um dos defeitos decisivos da supremacia incontestável, absorvente, do núcleo familiar – a esfera, por excelência dos chamados “contatos primários”, dos laços de sangue e de coração – está em que às relações que se criam na vida doméstica sempre forneceram o modelo obrigatório de qualquer composição social entre nós. Isso ocorre mesmo onde às instituições democráticas, fundadas em princípios neutros e abstratos, pretendam assentar a sociedade em normas antiparticularistas (Buarque de Holanda, 1936).

É neste contexto, que calcado nos dados da realidade da gestão de pessoas em algumas das instituições públicas, do poder Executivo, do poder Judiciário e da administração indireta, além pesquisas em trabalhos já conhecidos da academia e junto a grupos gerenciais e de assessoramento, servidores públicos federais. Defende-se nessa proposição a seleção de pessoas através de meios já plenamente conhecidos e até aplicados em alguns raros centro de excelência, e que existe sim, mecanismos de gestão de pessoas importantes para uma administração pública profissional e efetiva. Nesse sentido, acredita-se que os processos de Seleção de pessoas com a utilização dos conceitos inerentes a gestão por competências, vêm ganhando espaço pouco a pouco nas organizações. Verifica-se cada vez maior aprofundamento das pesquisas sobre o tema, comprovando que eles, quando feitos com qualidade, criam valor para instituição, porque permitem a alocação de profissionais que tenham idéias inovadoras e saibam transformá-las em ações de gestão efetivas e em melhorias de processos ou produtos geradores de aumento de produtividade.

Entende-se que este trabalho, que traz a proposta de focalizar a seleção de pessoas, especialmente para cargos de gestão e assessoramento, sob a ótica do conceito de competência, poderá trazer novas contribuições, especificamente para os profissionais e estudiosos da área de recursos humanos repensarem sua responsabilidade em agregar valor para instituições, clientes, funcionários, para si mesmos e a comunidade. Contribuição estendida também aos interessados em estudar as alternativas dos processos de seleção de pessoas centrados em cargos ou em testes psicológicos.

Tendo sido concebido em quatro capítulos, e sua estrutura obedece a uma seqüência apoiada no raciocínio dedutivo – do geral para o particular.

O primeiro capítulo oferece um retrato das práticas de seleção utilizadas nas organizações públicas e que já não atendem as necessidades atuais, exigindo novos modelos e políticas de gestão de pessoas.

O segundo capítulo trata dos fundamentos necessários e suas interligações para a correta utilização da metodologia.

O terceiro capítulo apresenta o conceito de competência como uma proposta alternativa para a gestão de pessoas, iniciando este processo na seleção interna de pessoas, que parece estar mais alinhada às necessidades atuais das organizações e das pessoas.

O quarto capítulo, apresenta e discute os dados advindos da pesquisa de campo, e mostra como as instituições estão ou não utilizando o conceito de competência em seus processos de seleção.

Na conclusão e último capítulo, oferece-se uma reflexão final sobre as contribuições gerais e específicas do trabalho, apresenta-se algumas sugestões para implantação de ações relacionadas ao tema, e faz-se um alerta sobre a necessidade de mudança do papel da área de RH e de seus profissionais.

CAPÍTULO I

Processos seletivos internos em algumas instituições públicas Brasileiras

O universo das práticas de seleção de pessoas utilizadas nas organizações públicas brasileiras, as quais já não atendem as necessidades atuais de uma gestão efetiva.

Considerando a instituição da Constituição Federal de 1988 e a Lei 8.112, de 12/12/1990, marcos na regulamentação dos ditames que compõem a essência das carreiras públicas, e a reforma gerencial da administração pública iniciada em 1995, pouco se evoluiu deste então nas questões relativas aos processos internos de seleção de pessoas para ocupação de cargos gerenciais e de assessoramento, nas organizações públicas, apesar do tempo já decorrido até então.

Neste contexto, inicia-se esta discussão com a apresentação das mais variadas práticas de seleção de pessoas, começando pelos critérios utilizados no Superior Tribunal de Justiça, organização da qual faço parte.

- **Processo de seleção interna no STJ (anexo 1)**

Tendo como responsável a Seção de Desempenho e Orientação para a Carreira - SEDEC, unidade componente da estrutura da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas, da Secretaria de Gestão de Pessoas, o processo consiste em identificar os servidores que possuem perfis compatíveis com os perfis necessários ao trabalho das unidades-clientes².

Fluxo do processo de seleção

1º.passo – solicitação de abertura de processo seletivo por parte da unidade interessada;

² Unidades solicitantes dos processos de seleções internas.

2º.passo – reunião entre a SEDEC e a unidade interessada, para nivelamento das informações que comporão as condições do processo seletivo;

3º.passo – abertura do processo seletivo na intranet do STJ (anexo 2);

4º. Passo – análise curricular dos inscritos no processo seletivo, tendo como base as informações constantes do Banco Interno de Talentos – BIT, com os requisitos repassados pela unidade-cliente (anexo 3);

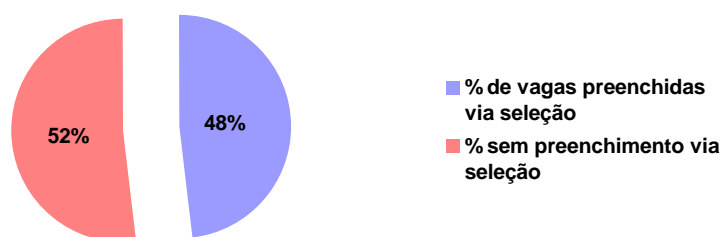
5º.passo – entrevista individual com candidatos;

6º.passo – aplicação do teste de perfil “Quantum” (anexo 4);

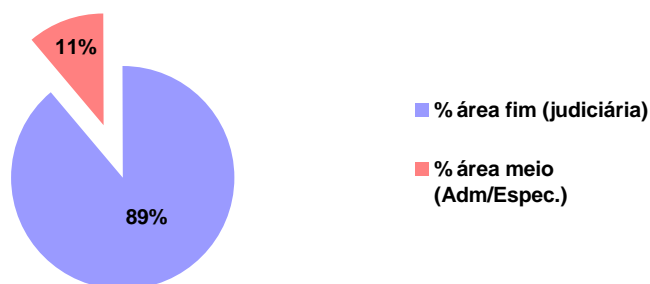
7º.passo – seleção dos currículos dos candidatos e respectivos perfis, que mais se ajustam ao especificado pela unidade-cliente, os quais, pessoalmente, serão entrevistados pelo gestor da unidade-cliente que definirá o ocupante da vaga.

A seguir registros estatísticos de preenchimento de vagas de janeiro a dezembro de 2008 (Seção de Desempenho e Orientação para a Carreira – SEDEC, Relatório de Seleções Internas, março de 2009) (anexo 5):

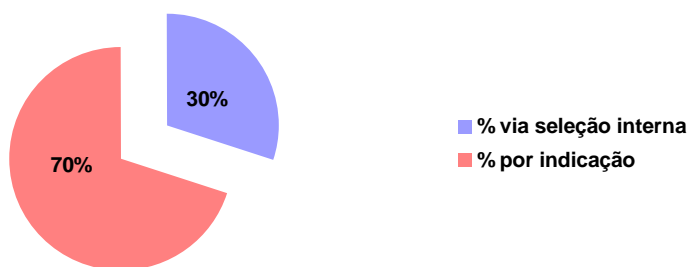
– Distribuição do preenchimento de vagas via seleção interna



– Distribuição das seleções internas por área de atuação



– Distribuição das seleções internas em relação a disponibilidade de cargos de funções gerenciais e de assessoramento



Em média participaram 5 candidatos por vaga.

O processo de seleção interna utilizado pelo STJ ainda apresenta diversas carências quanto a alguns critérios, ações e normatização interna detalhada. Dentre as quais destacam-se as seguintes:

1. não se verifica nos processos de seleção incidentes que caracterizem sua interligação aos propósitos estratégicos da instituição;
2. falta no processo a verificação da proficiência apresentada pelos candidatos, fazendo-se apenas análise curricular;
3. o método Quantum de análise de perfis apesar de ser uma ferramenta bastante útil, ainda retrata apenas a situação atual,

não sendo executado análise posterior para comparação de resultados;

4. as especificações constantes dos editais internos são muito simplificadas, ficando muitos critérios abertos, o que certamente gerara decisões discricionárias;
5. deve-se melhorar o processo para que se evidenciem os critérios de mérito e justiça;
6. a normatização existente na instituição sobre os processos internos para os casos de seleção, é muito simplória e pouco objetiva, deixando margem aos processos de decisão discricionária, onde nem sempre se considera o critério de mérito e justiça.

- **Processo de seleção interna na PGFN**

Tendo como responsável a Coordenadoria de Recursos Humanos - CRH

No caso da PGFN as seleções internas só ocorrem para ocupação de cargos comissionados e mesmo assim daqueles que não foi possível a colocação via “indicação”.

Fluxo do processo de seleção

1º.passo – divulgação de edital de seleção interna (anexo 6);

2º.passo – inscrição de participação no processo, via e-mail, com preenchimento de formulário próprio;

3º.passo - aplicação dos critérios de seleção nos inscritos;

4º.passo – formação de lista com os três primeiros colocados para que seja feita a escolha do servidor a ser nomeado.

Não foram disponibilizados registros estatísticos de preenchimento de vagas, nem de que forma foram feitas as respectivas seleções.

O processo de seleção interna utilizado pelo PGFN apresenta uma grande dificuldade em relação a mudança de cultura da instituição, em todos os casos vistos, só ocorre seleção quando não existir uma indicação para ocupação do cargo. Independentemente verifica-se nos editais de seleção interna um direcionamento a metodologia da Gestão por Competências, o que não deixa de ser importante e um avanço.

- **Ministério da Fazenda – Secretaria Executiva**

Tendo como responsável a Escola de Administração Fazendária – ESAF.

Fluxo do processo de seleção

1º. passo – divulgação de edital de seleção interna (anexo 7 e 8);

2º.passo – inscrição do participante via site da ESAF;

3º.passo – preenchimento de Os candidatos interessados em concorrer às vagas deverão preencher o currículo disponível, por meio eletrônico, com todas as informações pertinentes a sua trajetória profissional e acadêmica, com o comprometimento de, caso classificado na segunda etapa e quando convocado para a terceira etapa, apresentar toda a documentação comprobatória das informações prestada;

4º.passo – avaliação curricular com classificação de até dez candidatos por vaga;

5º.passo – comprovação da documentação e títulos;

6º.passo - avaliação técnica e comportamental;

7º.passo – elaboração de lista com até cinco candidatos por vaga para subsidiar a escolha, que será feita pelo Secretário-Executivo Adjunto ou por seu representante, do candidato que melhor atenda aos requisitos previstos no Edital;

8º.passo – divulgação do resultado final e homologação.

Não foram disponibilizados registros estatísticos de preenchimento de vagas, nem de que forma foram definidos os seus ocupantes.

Caracterizando-se como órgão de atividades predominantemente técnicas, a metodologia utilizada pela instituição se vale dos critérios e fundamentos da Gestão por competências, pelo ou menos os relativos a esta fase da Gestão de Pessoas. Destaca-se a participação decisiva da Escola de Administração Fazendária – ESAF, instituição reconhecidamente de vanguarda na questão da educação corporativa da instituição, bem como nos mais variados processos seletivos de abrangência nacional.

- **Tribunal Regional Eleitoral do Amapá – TRE - Ap**

Tendo como responsável a área da Secretaria de Gestão de Pessoas do TRE – Ap.

Os processos de seleção interna destinam-se ao preenchimento dos seguintes cargos: Diretoria Geral, Secretaria de Administração e Orçamento, Secretaria de Informática, Secretaria Judiciária, Secretaria de Gestão de Pessoas, Assessorais, Coordenadorias, e Funções de Confiança (anexo 9).

Fluxo do processo de seleção

1º.passo - divulgação de edital de seleção interna;

2º.passo – recebimento das inscrições;

3º.passo – análise e descrição dos cargos;

4º.passo – análise profissiográfica dos candidatos;

5º.passo – análise do plano de trabalho de cada candidato;

6º.passo – dinâmica de grupo com candidatos selecionados;

7º.passo – entrevista;

8º.passo - com os pareceres técnicos e comportamentais definidos, a seleção do candidato que mais agregue valor a instituição, de acordo com as competências definidas em cada uma das unidades do TRE-AP, visando uma administração pública pautada em políticas estratégicas de gestão.

Não foram disponibilizados registros estatísticos de preenchimento de vagas, nem de que forma foram feitas as respectivas ocupações.

No poder Judiciário é um exemplo a ser seguido; em todo o processo verifica-se o inter-relacionamento das ações aos processos internos da instituição bem como com foco nas políticas estratégicas da instituição. A instituição pelos processos já adotados e em andamento, utiliza-se de maneira ampla da metodologia da Gestão por Competências.

- **Banco do Brasil S/A**

Tendo sido lançada em 1998, fruto de evolução na gestão de pessoas, a GDP – Gestão de Desempenho Profissional tem como objetivo direcionar e aprimorar o desempenho dos funcionários do Banco para o cumprimento de metas e atingimento de resultados, a partir de uma estratégia corporativa definida. Com o incremento da Gestão por Competências, trazida no 4º Fórum de Gestão de Pessoas e Responsabilidade Socioambiental em 2003, passou-se a chamar GDP por Competências e sua implementação em todas as unidades da organização ocorreu no segundo semestre de 2005.

O modelo teórico que embasou a criação da GDP foi *Balanced Scorecard* (BSC), instrumento de gestão desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton (EUA, 1992), que visa estabelecer, demonstrar e balizar, por meio de indicadores, a orientação estratégica da organização.

São seus principais objetivos:

Disponibilizar informações sistematizadas que permitam o gerenciamento do desempenho dos funcionários, vinculando esse desempenho aos objetivos da organização;

- Direcionar as ações de capacitação para o desenvolvimento e o aprimoramento das competências necessárias para a melhoria dos resultados do Banco, e para o crescimento profissional do funcionário;

- Democratizar as relações de trabalho.

Em complementação ao GDP, foi criado o PDC – Plano de Desenvolvimento de Competência, tendo como objetivo auxiliar o funcionário em seu desenvolvimento profissional, no planejamento de sua carreira e na orientação de sua trajetória profissional. No PDC é possível planejar ações de capacitação para desenvolver ou aprimorar as competências exigidas na área em que o funcionário atua ou em outras áreas do Banco, para as quais se deseja preparar e evoluir na trajetória profissional.

Para gerenciamento das seleções internas foi criado o TAO – Talentos e Oportunidades. Trata-se de banco de dados desenvolvido para ser uma ferramenta de gestão das competências existentes na organização. Utilizado para recrutar internamente funcionários para os diversos cargos e funções do Banco. O sistema é composto por dois módulos:

- **Talentos** – contempla dados pessoais e profissionais. As informações são capturadas dos diversos sistemas de RH da organização e também registradas pelo próprio funcionário, como o conhecimentos que possui e suas realizações profissionais. É uma espécie de banco de currículo. Dentro deste módulo consta o TAO Competências. Nele constarão todas as competências mapeadas do Banco. Assim, o funcionário que detiver competências diferentes daquelas nas quais esteja sendo avaliado e que queira atribuir conceito a elas, poderá fazer esse registro no módulo e, caso deseje, solicitar que sejam atestadas por outro funcionário do segmento gerencial (preferencialmente seu superior hierárquico, na época em que desenvolveu tais competências).
- **Oportunidades** – Disponibiliza aos funcionários, as oportunidades criadas pela organização, como:
 - concorrência a cargos comissionados;
 - processos seletivos internos para gestores, novos gestores, bolsa de gerentes de agência, auditores, etc.);
 - cadastro de colaboradores, grupos de trabalho e adições; e

- estágios.

Ainda consta do sistema o Programa de Ascensão Profissional que visa permitir maior clareza e transparência nos processos seletivos do Banco, com ênfase no desenvolvimento de competências e na ascensão por mérito. As etapas de ascensão são: certificação, qualificação e comissionamento.

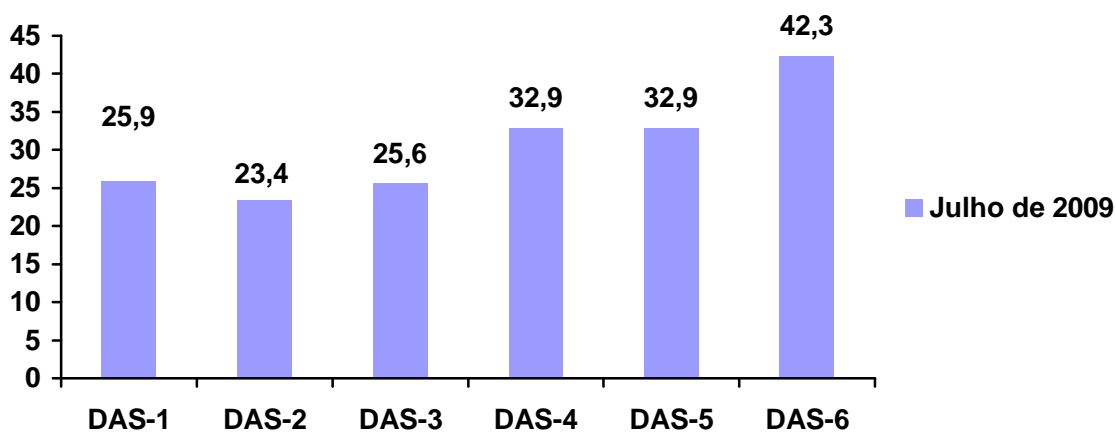
Não foram disponibilizados registros estatísticos de preenchimento de vagas, de qualquer forma depreende-se das informações passadas e metodologias hoje utilizadas na instituição, que nos processos de seleções internos, foram contemplados aqueles participantes que atenderam as condições estabelecidas para o cargo.

Apenas para efeito comparativo, já que esta organização trata-se de uma sociedade anônima de capital aberto, diferenciando das outras S.As. pelo fato de 50% + 1 das ações com direito a voto pertencem ao governo federal. Entretanto, também é um bom exemplo de como se faz Gestão de Pessoas, utilizando-se dos mais eficientes critérios da Gestão por Competência e com foco no desenvolvimento e sucesso da instituição. Das informações obtidas, ainda se utiliza-se do critério de indicação, para os cargos mais elevados da organização e seu principal mandatário é o meio político partidário.

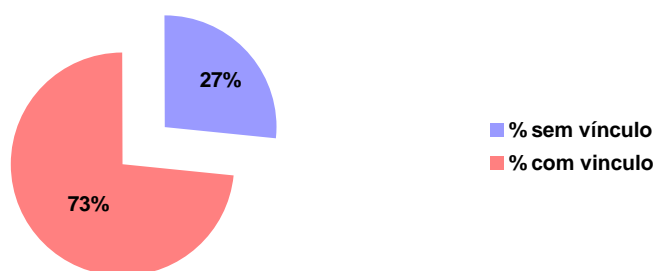
Complementando o assunto referente às ocupações de cargos de confiança e assessoramento nas instituições públicas, principalmente onde encontra-se o maior contingente de servidores, apresenta-se abaixo situação atual no poder executivo e no Superior Tribunal de Justiça:

- Poder Executivo

- Gráfico demonstrativo de ocupações das funções por pessoas sem vínculo com as instituições (detalhamento - anexo 10).



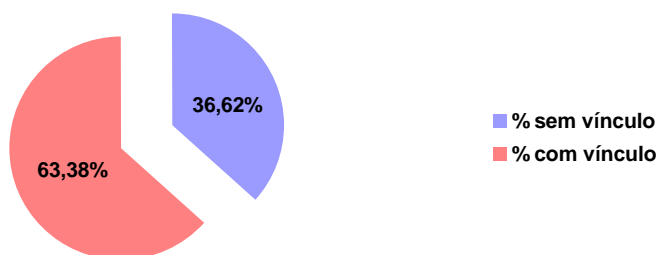
- Gráfico demonstrativo geral de ocupações das funções por pessoas sem vínculo com as instituições (detalhamento - anexo 10).



- Superior Tribunal de Justiça

- Funções ocupadas por pessoas sem vínculo com a instituição (detalhamento - anexo 11);

- Gráfico demonstrativo geral de ocupações das funções CJ-1 a CJ-2.



Além do alto índice de servidores sem vínculo com administração pública, verifica-se também grande número de servidores cedidos de outros órgãos do poder judiciário e/ou de outros órgãos (detalhamento - anexo 11);.

Vale destacar a inviabilidade de verificação da formação acadêmica para os ocupantes dos cargos em comissão tendo em vista a falta da informação nos dados disponibilizados para consulta.

Quanto aos dados apresentados nos anexos 12 e 13, depreende-se dos mesmos a impossibilidade de aferição dos ocupantes em decorrência de processos internos de seleção, visto que ainda nas instituições a nomeação é de livre escolha da autoridade imediatamente superior na estrutura organizacional.

CAPÍTULO II

Fundamentos da Gestão por Competências

Fundamentos necessários e suas interligações para a correta utilização da metodologia da Gestão por Competências.

O descompasso existente entre técnicas contemporâneas de gestão e a politização das instituições públicas no Brasil, revela-nos um grande *gap* nos processos predominantes, os quais baseiam-se em políticas ultrapassadas e metodologias comprovadamente de pouca eficiência, contribuindo para a desmotivação de seus quadros e baixo nível de comprometimento.

O modelo tradicional de gerir pessoas, focado em cargos e no gerenciamento direcionado ao comando e controle – incompatível com a dinâmica das organizações contemporâneas –, deve evoluir para um modelo que converge para o desenvolvimento individual e organizacional, sustentado pela auto-gestão, pelo comprometimento das pessoas e melhor aproveitamento de suas potencialidades. Em decorrência, para os propósitos da instituição, possibilita uma atuação mais efetiva do servidor e, dentro da estrutura da organização. A efetiva gestão de pessoas – profissionaliza e capacita continuamente a força de trabalho. Neste sentido, ganham especial importância: a criação e o gerenciamento de carreiras específicas alinhadas às necessidades da administração e pensadas em uma perspectiva estratégica; a definição de critérios para a ocupação dos cargos e funções comissionados; a introdução da lógica de gestão por competências para melhor alocação e uso dos talentos; e a implementação de sistemáticas de incentivo e responsabilização (Carta de Brasília sobre Gestão Pública, 2008).

A forma como as organizações efetuam a gestão de pessoas passa por grandes transformações em todo o mundo. Essas transformações vêm sendo motivadas pela inadequação dos modelos tradicionais de gestão de pessoas e o não atendimento

às necessidades e às expectativas das empresas, instituições e das pessoas. Modelos de gestão são constituídos por um conjunto de pressupostos, práticas e instrumentos. Os modelos tradicionais têm sua gênese nos movimentos de administração científica, na busca da pessoa certa para o lugar certo (Taylor, 1982), e estão ancorados no controle como referencial para encarar a relação entre pessoas e a organização (Braverman, 1980; Gorz, 1980; Friedmann, 1972; Fleury, 1987; Hirata et al., 1991; Albuquerque, 1992; Fleury e Ficher, 1992).

A falência das abordagens tradicionais da gestão de pessoas foi motivada por pressões que emergiram durante a década de 60 e consolidou-se no início dos anos 80. Essas pressões provêm de duas fontes: o ambiente em que as organizações se inserem e as pessoas que nelas trabalham (Dutra, 2001).

A introdução de conceitos novos para ajudar a compreender e a implementar práticas renovadas no âmbito da gestão de pessoas, são necessários para a gestão pública profissional e para seus respectivos quadros (Dutra, 2001).

As evidências que comprovam tal constatação são inúmeras. Em estudo de 1999 reunimos mais de 136 artigos de diferentes nacionalidades que detectavam, relatavam ou defendiam mudanças nessa área (FEA-USP). No campo empírico, as pesquisas já realizadas no Brasil pela Fundação Instituto de Administração – FEA-USP, revelaram que nove entre dez formadores de opinião na área de Recursos Humanos acreditam que as políticas e as práticas de gestão de pessoas diferem das utilizadas há dez anos (Ficher, 1999).

Do ponto de vista do cientista, o conceito é verdadeiro quando guarda estreita fidelidade com os pressupostos que norteiam seus estudos. Da perspectiva do mercado, comprova-se sua verdade como no caso de qualquer mercadoria – pelo grau de aceitação e de generalização desse mesmo conceito por parte das empresas (Ficher, 2001).

O conceito de competência foi proposto de forma estruturada pela primeira vez em 1973, por David McClelland, na busca de uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência nos processos de escolha de pessoas para as organizações. Tal pensamento foi rapidamente ampliado para dar suporte a processos de avaliação e para orientar ações de desenvolvimento profissional. Outro expoente na

estruturação do conceito é Boyatzis (1982:13), que, a partir da caracterização das demandas de determinado cargo na organização, procura fixar ações ou comportamentos efetivos esperados. Em seu trabalho, o autor já demonstra preocupação com questões como **entrega da pessoa para o meio no qual se insere** (grifo nosso). A percepção do contexto é fundamental para que a pessoa possa esboçar comportamentos aceitáveis. Mas são autores como Lê Boterf (1994, 2000, 2001 e 2003) e zarifian (1996 e 2001) que exploram o conceito de competência associado à **idéia de agregação de valor e entrega a determinado contexto de fora independente do cargo**, isto é, a partir da própria pessoa (grifo nosso). Essa construção do conceito de competência explica de forma mais adequada o que observamos na realidade das organizações.

Aspectos importantes da entrega na gestão de pessoas:

- Entrega³ exigida pela organização: as entregas requeridas para pessoas devem constar dos projetos estratégicos da organização, com variações de padrões para os diferentes grupos profissionais;
- Caracterização da entrega: a descrição da entrega requerida das pessoas deve ser facilmente identificável e a mais objetiva possível;
- Forma de mensurar a entrega: escala clara de medição da entrega.

Tais aspectos são importantes no desenvolvimento de nosso trabalho os quais terão como balizadores a definição de competência de Maria Tereza Fleury (2000): “Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e social ao indivíduo.”

Ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios.

³ Agregação de valor pelo indivíduo para organização.

Desse modo, são as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto. Ao utilizarem, de forma consciente, o patrimônio de conhecimento da organização, as pessoas validam-no ou implementam as modificações necessárias para aprimorá-lo. **A agregação de valor das pessoas é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo** (Dutra, 2001).

Há, pois, relação íntima entre competências organizacionais⁴ e individuais⁵.

Outros conceitos importantes e que devêm ser considerados na construção da metodologia de seleção interna de pessoas utilizando-se da gestão por competências, tais como:

Trajetória de desenvolvimento

É o trabalho de natureza semelhante, que representa um caminho provável de desenvolvimento e de carreira para os profissionais que demandam competências e capacidades similares. A trajetória deve refletir os processos fundamentais e duradouros existentes na instituição, mas não necessariamente a estrutura organizacional vigente.

Nível de complexidade

A complexidade reflete o nível de agregação de valor que o servidor proporciona à organização e a ele mesmo, a partir das entregas. Nos modelos tradicionais, o cargo e o nível hierárquico são as referências para expressar complexidade. Contudo, indicam apenas o que se faz, e não o resultado produzido ou o impacto sobre o indivíduo, a equipe e a instituição.

No modelo de gestão por competências, a complexidade decorre do nível de desenvolvimento do indivíduo e, conseqüentemente, das responsabilidades que assume em ações que agregam maior valor à instituição. É possível então

⁴ As competências organizacionais impulsionam as organizações e seu uso constante as fortalece, na medida em que se aprendem novas formas para seu emprego ou utilização mais adequada (Fleur, 1995). Podem ser divididas em essenciais, distintivas, de negócio, de suporte e de dinâmica (Dutra, 2001).

⁵ Competências individuais conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades (Dutra, 2001), atendendo a entrega esperada pela organização.

caracterizar, para cada competência, diferentes níveis de complexidade nas entregas.

“Uma pessoa, ao atuar em determinado nível de complexidade, pode transferir-se para outra atividade profissional, mesmo que totalmente diferente da anterior, no mesmo nível de complexidade. (...) Isso porque o que importa no desenvolvimento da pessoa não é o conjunto de conhecimentos e habilidades acumuladas, e sim em que nível de complexidade ela consegue articulá-lo.” (Dutra, 2004).

Espaço ocupacional

À medida que o servidor se desenvolve e assume responsabilidades de maior complexidade, ele amplia seu espaço ocupacional de duas maneiras: assume novos desafios e desenvolve sua capacidade de responder por eles. Dessa forma, o servidor cria um processo contínuo de ampliação do espaço ocupacional em que se encontra. Na prática, espaço ocupacional é uma forma mais dinâmica do que o tradicional cargo no qual se aborda o conjunto de atribuições e responsabilidades, que variam em decorrência das necessidades da instituição e da própria capacidade da pessoa de atendê-las.

Desempenho

Pode-se definir desempenho “como o conjunto de entregas e de resultados de uma determinada pessoa para a empresa ou negócio” (Dutra, 2001). O desempenho de um indivíduo envolve três dimensões: o desenvolvimento, o esforço e o comportamento.

O nível de desenvolvimento de uma pessoa determina a expectativa da organização sobre seu desempenho. Com base nele é que são oferecidos desafios diferenciados para os membros de uma equipe. Salienta-se que o desenvolvimento do indivíduo não retrocede, ainda que ele mude a área de atuação.

O esforço de uma pessoa difere do seu desenvolvimento em função da qualidade de sua agregação para o “negócio”. O esforço está relacionado à motivação e à contingência que fazem um indivíduo trabalhar melhor e gerar maior produção, ainda que sem desenvolvimento prévio. É, portanto, temporário, ou seja, varia em decorrência de inúmeras condições.

Já o comportamento refere-se à forma com que o indivíduo age e, por esse motivo, reflete diretamente no ambiente organizacional. Pode ou não afetar o desenvolvimento e o esforço da pessoa; deve, por isso, ser avaliado separadamente. Possui caráter subjetivo, pois depende do padrão de conduta definido pelo contexto em que o profissional atua (instituição, área ou equipe de trabalho).

Planejamento Estratégico

A gestão por competências tem estreita relação com a estratégia da instituição e orienta as pessoas para o desenvolvimento das competências que são necessárias e valorizadas.

Deve, então, orientar o desenvolvimento profissional do servidor e o aproveitamento de suas capacidades para o intento estratégico da instituição. Ao atender às competências que a instituição prioriza para implementação de sua estratégia, o servidor terá como ser reconhecido, aumentando significativamente as possibilidades de lhe serem atribuídas atividades mais desafiadoras, mais complexas e, por isso, com mais elevado potencial de desenvolvimento, com reflexos positivos em sua carreira profissional.

Educação Corporativa

Estruturação de processos de aprendizagem com a finalidade de alcançar uma atuação profissional mais efetiva e a consecução das estratégias organizacionais.

RH estratégico

Atualmente, o termo “RH estratégico” vem sendo utilizado pelos profissionais de Recursos Humanos das grandes empresas. Mas, para alguns, RH estratégico ainda é um “sonho para ser sonhado”.

As empresas, que estão com a área de RH no nível estratégico, valorizam o capital humano e obtêm resultados extraordinários, conforme vem sendo amplamente divulgado.

O caminho para um RH verdadeiramente estratégico, com assento na diretoria e participação nas decisões, é árduo e está apenas em seu início. E é importante conhecê-lo.

Hoje o RH precisa ter concentração no core business; ter ênfase nos objetivos e resultados da empresa; gerenciar vários processos relacionados à gestão das pessoas (Sebastião Guimarães, 2007).

Não há mais dúvidas; o capital humano é o recurso mais importante das organizações. Mas há, ainda, muita dificuldade a ser vencida, para otimizá-lo de forma competente.

CAPÍTULO III

A Gestão por Competências Aplicada a Seleção de Pessoas

O conceito de competência como uma proposta alternativa para a gestão de pessoas, iniciando este processo na seleção interna de pessoas, que parece estar mais alinhada às necessidades atuais das organizações e das pessoas.

Nosso grande desafio é contribuir para a melhoria do processo de seleção interna das instituições públicas, de forma tal que se valorize a profissionalização, o conhecimento, a experiência, o desenvolvimento do Servidor Público, e em última análise que tenha como resultado uma Gestão Pública eficiente e Eficaz.

Neste processo os vários exemplos de democratização das informações, conforme consta dos anexos, são importantes formas de adoção da boa política de seleção interna de pessoas. Importante ressaltar a necessidade de a organização ter em seu arcabouço jurídico, normas claras e objetivas, tratando especificamente dos processos de seleção interna, tratando de todos os aspectos envolvidos e principalmente sem deixar margem a várias interpretações, conforme vemos hoje em algumas já existentes. É fundamental para a efetividade do processo, a obrigatoriedade de nomeação para ocupação do cargo, que seja dentre os selecionados ao final de todas as fases do processo de seleção. Apenas essa escolha é que poderá ser feita de forma discricionária pelo detentor do poder hierárquico imediatamente superior ao cargo.

São condições necessárias e indispensáveis para o processo:

- ✓ conhecimento das atribuições da área requisitante conforme consta da estrutura organizacional na instituição;
- ✓ análise e descrição do cargo;

- ✓ formação, desenvolvimento e respectivo histórico profissional;
- ✓ testes psicológicos para o mapeamento adequado de perfil;
- ✓ plano de expectativas dos possíveis ocupantes do cargo;
- ✓ Definição objetiva dos fatores e respectivos pesos a serem considerados no processo de seleção, utilizando-se do CHA e entregas esperadas para o ocupante do posto.
- ✓ Localização do posto de trabalho em sintonia com o planejamento estratégico da organização;
- ✓ Estabelecimento de Programa de Acompanhamento periódico da gestão, no posto de trabalho, com critérios de avaliação bem definidos, reprogramação/adequação e controle;
- ✓ dinâmica de grupo, tempo na carreira entre outros;

Utilizando-se de todo esse conjunto de fatores é que é possível traduzir as expectativas do cliente em um perfil passível de ser avaliado, mensurado, descrito em competências e que sinalize em direção à assertividade nas escolhas, hoje o grande desafio da Gestão de Pessoas no tocante aos processos de seleção interna nas organizações. Para obter-se eficácia nos processos seletivos é essencial que o perfil de competências a ser identificado esteja bem ajustado à demanda da unidade detentora da vaga. Mas como fazê-lo?

Etapas de um processo de seleção interna de pessoas para cargos de gestão e assessoramento, sob a ótica do conceito de competência:

⇒ Esta é a primeira e significativa etapa do processo de seleção por competência – A construção do perfil de competências.

Essa fase, que deve ser realizada em parceria com a unidade requisitante, consiste inicialmente em ouvir e traduzir de maneira objetiva as expectativas da área. É comum solicitarem o perfil de maneira geral, como por exemplo: “o

candidato deve ter iniciativa, boa comunicação, bom relacionamento”. É preciso definir quais são os indicadores comportamentais que caracterizam para unidade requisitante, iniciativa, boa comunicação e bom relacionamento.

Informações sobre missão, visão de futuro, objetivos, metas, desafios e dificuldades da área e onde for pertinente do cargo, são importantes e favorecem a definição do perfil de competências a ser identificado. De posse desses dados, o profissional de seleção deve introduzir o conceito de competências.

Competência: é o conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes que contribuem para uma atuação de destaque (entrega), de excelência em determinados contextos. Nas organizações em que já foram mapeadas as respectivas competências este trabalho já é desenvolvido de forma sistematizada e totalmente integrado ao planejamento estratégico.

No construção das definições para a seleção, o selecionador deve apresentar o elenco de competências universais, discutir com a unidade requisitante sobre o entendimento que possui sobre cada uma delas e escolher o perfil de competência a ser avaliado. Recomenda-se, no máximo sete competências. Geralmente, se a pessoa domina bem uma competência, ela vem agregada de outras que necessariamente não precisam estar contidas no perfil.

Algumas competências universais:

- . capacidade empreendedora;
- . capacidade de trabalhar sob pressão;
- . capacidade de trabalhar em equipe;
- . comunicação;
- . criatividade e inovação;
- . cultura da qualidade;
- . capacidade de negociação;
- . liderança;
- . planejamento e organização;
- . tomada de decisão;
- . visão sistêmica.

Este elenco de competências pode ser acrescido na medida em que a unidade cliente demonstre a necessidade e aponte outras importantes para a função a ser ocupada.

Definido o perfil, o próximo passo é desdobrar as competências em atitudes, conhecimentos, habilidades e entregas. Esse trabalho poderá ser realizado pelo selecionador e, em seguida, validando com a unidade cliente. Exemplo:

Tomada de decisão

Conceito – capacidade de buscar e selecionar alternativas, identificando aquela que garanta o melhor resultado, cumprindo prazos definidos e considerando limites e riscos.

Atitudes – pensa e pondera antes de agir; assume as responsabilidades pelas decisões tomadas; corre riscos calculados (planeja a ação).

Conhecimentos – utiliza ferramenta básica de tomada de decisão; conhecimento próprio do negócio; planejamento estratégico da organização.

Habilidades – sistematiza a tomada de decisão; consegue convencer a equipe a seguir sua decisão; obtém resultados assertivos ao enfrentar situações arriscadas.

Entrega – Efetividade nas decisões contribuindo para que a unidade e a organização atinjam suas metas e objetivos estratégicos.

⇒ A segunda etapa consiste na definição da metodologia e dos instrumentos de avaliação dos candidatos.

É necessário analisar os diversos métodos existentes, optando por aquele que seja mais adequado ao contexto da organização. Devem ser analisados variáveis como: número de candidatos, urgência de tempo, objetivo da seleção, disponibilidade operacional, capacidade técnica, e perfil da clientela. Importante considerar o nível de complexidade exigido para o cargo a ser ocupado tendo em vista a graduação adequada aos diversos fatores envolvidos na seleção.

A seguir os métodos mais utilizados;

- inventário específico de mapeamento de potencial – instrumentos específicos, desenvolvidos, testados e validados, que permitem indicar tendências e estilos pessoais de atuação;
- entrevista por competência – entrevista individual de avaliação realizada por especialista, com o objetivo de identificar potenciais nas competências imprescindíveis para o cargo a ser ocupado. Realizada com roteiros pré-estabelecidos com base em perfis de competências desejáveis;
- avaliação presencial – participação dos candidatos em atividades vivenciais, simulando situações e desafios do cotidiano organizacional. As atividades são selecionadas em função dos perfis de competências desejáveis.

Cada um dos métodos traz suas vantagens e desvantagens. Sugeriu-se uma combinação de procedimentos que, em seu resultado, dá maior garantia de acerto nas indicações: entrevistas individuais por competências para identificação de potenciais; entrevistas coletivas por competências, quando o número de candidatos for muito grande; sessões de avaliação presencial através de situações-teste⁶, simulando a realidade organizacional, incluindo atividades vivenciais variadas e os inventários específicos de verificação de competências.

É importante ressaltar que na fase de verificação de domínio das competências, qualquer que seja a metodologia escolhida, o selecionador deverá ter organizado uma matriz de resultados que permita mensurar cada candidato em comparação com o perfil do cargo. A escala ideal poderá conter cinco ou seis níveis de proficiência, descritos em atitudes, conhecimentos e habilidades desejáveis. De posse dessa matriz, o selecionador terá maior clareza nas indicações.

⇒ A terceira etapa é a conclusão do processo e a escolha do candidato.

Passos a serem adotados ao final do processo: devolução ao candidato (feedback); reunião com o responsável pela unidade requisitante da vaga para apresentação do relatório final com os dados de cada participante do processo; indicação daquele(s) mais próximo(s) ao perfil traçado.

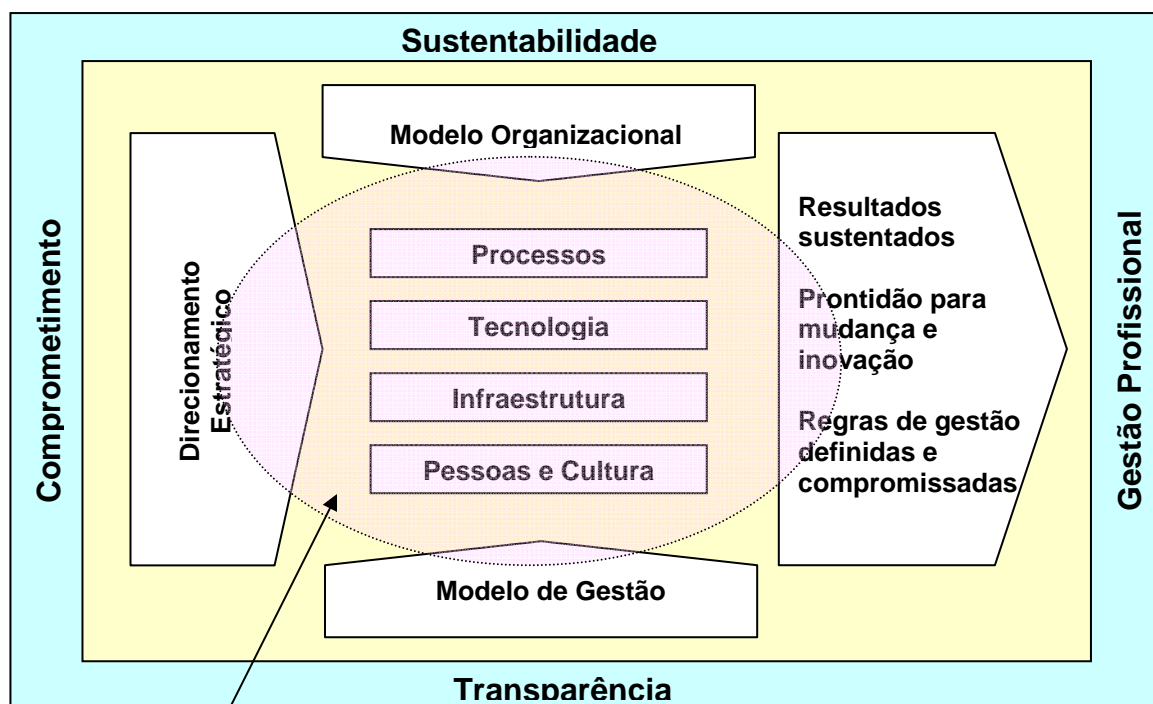
⁶ Situações-teste – modelo pelo qual se simula a realidade através de jogos e ou atividades relacionadas ao posto de trabalho de forma encenada.

A seleção por competências, além de especificar de forma clara os indicadores comportamentais do perfil, permite ao profissional planejar as etapas do processo com base em informações objetivas, facilitando a avaliação dos pontos de excelência e insuficiência de cada candidato.

Essa metodologia traz como ponto forte a clareza do perfil e maior facilidade para avaliar os candidatos com imparcialidade, transparência, justiça e ética (adaptado de - Gramigna et al., 2005).

Essa proposta da seleção interna de pessoas por competência, cuja metodologia propõe um sistema integrado a diversos aspectos organizacionais, processos, tecnologia, comportamentais, culturais entre outros, abrange grandes mudanças tanto em termos organizacionais como individuais. Esse tipo de transformação não acontece do dia para a noite. Desta forma, é importante ter paciência e perseverança frente aos desafios, as frustrações e às limitações que surgirão no caminho. Independentemente e conforme já demonstrado pelos diversos autores mencionados neste trabalho, trata-se de um caminho sem volta, cuja tendência para o futuro é melhorar cada vez mais, contribuindo decisivamente para melhoria contínua nas organizações.

Sistematização do processo de seleção de pessoas para cargos de gestão e assessoramento, sob a ótica do conceito de competências



Fatores fundamentais para um processo de seleção interna no contexto organizacional (adaptado seminário Desenvolvimento de Lideranças – PricewaterhouseCoopers, 2007).

BIBLIOGRAFIA

Livros e publicações

BUARQUE. Sérgio – **Raízes do Brasil**, São Paulo: Editora José Olympio, 1936.

CARBONE, Pedro P. et al. – **Gestão por Competência e Gestão do Conhecimento**, Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DUARTE, Fausto Afonso - **Gestão de Pessoas por Competências**, Dissertação de mestrado, São Paulo: PUC/SP: 2001.

DUTRA, Joel - **Administração de Carreiras**, 8ª edição, São Paulo: Editora Atlas, 1996.

DUTRA, Joel – **Gestão por Competência**, 3ª edição, São Paulo: Editora Gente, 2001.

GRAMIGNA, Maria Rita – **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**, São Paulo: Makron Books, 2002.

Superior Tribunal de Justiça - **Política de Gestão de Pessoas**, Brasília: 2005.

Artigos de Jornais e revistas (pesquisa)

PENENGO, Miguel. O papel do Gerente Público no Processo de Mudança. **Revista do Serviço Público**, N.1, Jan/ Abril 1997

“O papel do gerente público no processo de mudança”. **Revista do Serviço Público** - ENAP. Brasília/DF, ano XLVIII, n. 1, p. 81, jan/abr.1997.

“Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil”. **Revista do Serviço Público** - ENAP. Brasília/DF, ano XLIX, n. 1, p. 5, jan/mar.1998.

“A nova gerência pública”. **Revista do Serviço Público** - ENAP. Brasília/DF, ano L, n. 2, p. 67, abr/jun.1999.

“Em direção as melhores práticas de avaliação”. **Revista do Serviço Público** - ENAP. Brasília/DF, ano LI, n. 4, p. 5, out/dez.2000.

“Desenvolvimentos recentes na gestão dos recursos humanos nos países-membros da OCDE”. **Revista do Serviço Público** - ENAP. Brasília/DF, ano LII, n. 2, p. 49, abr/jun.2001.

“Carreiras públicas em uma ordem democrática: Entre os modelos burocráticos e gerencial”. **Revista do Serviço Público** - ENAP. Brasília/DF, ano LIV, n. 1, p. 45, jan/mar.2003.

“A consolidação institucional do cargo de dirigente público”. **Revista do Serviço Público** - ENAP. Brasília/DF, ano LIV, n. 2, p. 5, abr/jun.2003.

“Levantamento teórico sobre as causas dos insucessos das tentativas de reforma administrativa”. **Revista do Serviço Público** - ENAP. Brasília/DF, ano LIV, n. 3, p. 29, jul/set.2003.

“Entrevista: O coração da liderança”. **Revista do Serviço Público** - ENAP. Brasília/DF, ano LVIII, n. 4, p. 505, out/dez.2007.

“Necessidades de informação e competências informacionais no setor público: um estudo de caso”. **Revista do Serviço Público** - ENAP. Brasília/DF, ano LIX, n. 1, p. 61, jan/mar.2008.

“As melhores práticas em gestão governamental”. **1º Simpósio Internacional – PricewaterhouseCoopers**. Brasília, out.2007.

Material da Internet:

Ministério do Planejamento, sitio do servidor público. Boletim estatístico de pessoal.

Disponível em:

http://www.servidor.gov.br/publicacao/boletim_estatistico/bol_estatistico.htm.

Presidência da República Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível

em:http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/principal.htm

Tribunal de Contas da União, Biblioteca Ministro Ruben Rosa, Gestão de Pessoas.

Disponível em:

http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/biblioteca_tcu/documentos?perspectiva=501590

ANEXOS